

ANA PAULA VELOSO MARTINS

O CUSTO INVISÍVEL

O que as organizações perdem
quando não enxergam **pessoas**

HISTÓRIAS REAIS,
REFLEXÕES E
APRENDIZADOS SOBRE
LIDERANÇA, CULTURA
E COMPORTAMENTO
HUMANO NAS
ORGANIZAÇÕES.



PESSOAS
ANTES DE
PROCESSOS



NEUROCIÊNCIA
APLICADA À
LIDERANÇA



ACOLHIMENTO
QUE GERA
RESULTADOS



LIDERANÇA
HUMANIZADA



CULTURAS
QUE CUIDAM
DE GENTE

CURITIBA • PARANÁ



O Custo Invisível

O que as organizações perdem quando não enxergam pessoas

Ana Paula Veloso Martins

© 2025 Ana Paula Veloso Martins

Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, distribuída ou transmitida sem autorização prévia por escrito da autora.

SUMÁRIO

Introdução	1
Capítulo 1 — Recrutamento não é sobre currículos	4
Capítulo 2 — O esgotamento silencioso	10
Capítulo 3 — Liderança que adoece	16
Capítulo 4 — O que a pandemia revelou sobre as empresas	23
Capítulo 5 — Pessoas não pedem demissão de empresas	29
Capítulo 6 — O custo invisível da falta de acolhimento	34
Capítulo 7 — Treinar não é desenvolver	39
Capítulo 8 — A geração que não aceita mais sofrer calada	45
Capítulo 9 — Cultura organizacional não é o que está na parede	51
Capítulo 10 — Humanizar não é ser fraco	57
Conclusão	64

**O que as organizações perdem
quando não enxergam pessoas**

INTRODUÇÃO

O que nenhum relatório financeiro mostra

Em algum lugar da sua cidade, neste exato momento, uma pessoa está sentada em uma cadeira de escritório tentando não chorar.

Ela tem um cargo importante. Um salário que, em teoria, deveria compensar. Um crachá que a permite atravessar portas giratórias e acessar salas de reunião com nomes de cidades estrangeiras.

Mas ela está destruída.

Não porque perdeu um cliente. Não porque errou uma planilha. Não porque foi mal avaliada em um processo de desempenho.

Ela está destruída porque, há três anos, ninguém naquela empresa a olhou nos olhos e perguntou, de verdade: *como você está?*

Essa pessoa existe.

Ela pode estar do seu lado na próxima reunião. Pode ser você.

Este livro nasce de uma constatação simples, mas radical: **empresas são feitas de pessoas emocionalmente complexas**. E quando esquecemos isso, pagamos um preço que nenhuma planilha consegue calcular.

Sou psicóloga organizacional.

Não sou escritora por formação. Não sou acadêmica de torre de marfim. Sou alguém que passou anos sentada em salas de entrevista, em corredores de hospitais, em reuniões de liderança, em plantões de recrutamento, observando o que acontece com seres humanos quando entram por uma porta e se tornam "colaboradores", "headcount", "capital humano".

Vi coisas que me mudaram.

Vi um candidato de quarenta e dois anos chorar em uma entrevista de emprego porque, pela primeira vez em anos, alguém perguntou o que ele realmente queria da vida — e ele descobriu que não sabia mais responder.

Vi uma líder brilhante, com MBA em universidade de prestígio, tremer de ansiedade antes de uma reunião de resultados porque sabia que, se os números não fossem bons, seria publicamente humilhada por um superior que confundia liderança com intimidação.

Vi enfermeiras, durante a pandemia, desmaiarem de exaustão em banheiros de hospital e voltarem ao plantão como se nada tivesse acontecido — porque alguém precisava estar lá, e se não fossem elas, quem seria?

Vi funcionários "engajados" — segundo pesquisas de clima — que iam para casa e não conseguiam dormir. Que tomavam remédio para ansiedade escondido. Que se olhavam no espelho no domingo à noite e sentiam náusea só de pensar na segunda-feira.

E vi, também, o contrário.

Vi líderes que transformavam equipes com uma conversa sincera. Vi empresas onde pessoas cresciam não apesar da cultura, mas por causa dela. Vi ambientes onde a palavra "acolhimento" não era um item de PowerPoint — era uma prática diária, imperfeita, humana.

Este livro é sobre isso.

Sobre o que acontece nos bastidores invisíveis das organizações. Sobre os conflitos humanos por trás dos cargos. Sobre os impactos emocionais da liderança. Sobre os erros silenciosos da gestão que custam milhões em produtividade, turnover e — mais importante — em vidas despedaçadas.

Não vou te oferecer fórmulas mágicas. Não vou te prometer que, ao terminar este livro, você será um líder melhor. Não acredito em transformações instantâneas.

Mas acredito em verdades incômodas.

E é isso que vou colocar sobre esta mesa.

Cada capítulo começa com uma história. Uma história realista, inspirada em situações que testemunhei ou vivi profissionalmente. Depois, desmontamos essa história juntos. Entendemos o que a psicologia organizacional revela sobre ela. O que o comportamento humano nos ensina. E o que isso significa, na prática, para quem lidera, para quem trabalha, para quem constrói

organizações.

Se você é líder, este livro será um espelho.

Se você é RH, será um alerta.

Se você é empresário, será uma conta que talvez você não soubesse que estava em aberto.

E se você é um profissional exausto, será — espero — um reconhecimento. Uma confirmação de que você não está louco. Que o que sente é real. Que o que viveu tem nome.

As empresas mudariam completamente se aprendessem a enxergar pessoas antes de enxergar funções.

Vamos começar.

CAPÍTULO 1

RECRUTAMENTO NÃO É SOBRE CURRÍCULOS

A história de Ricardo

Ricardo chegou à entrevista quinze minutos adiantado.

Era uma segunda-feira chuvosa em Curitiba. O prédio era moderno, de vidro fumê, com um jardim vertical na entrada que custara mais do que o salário anual da maioria dos funcionários. Ricardo entrou com o tênis encharcado, o guarda-chuva pingando, e um envelope plástico amassado contendo cópias do currículo.

Cinquenta e três anos.

Vinte e oito deles passados em uma única empresa, do cargo de auxiliar administrativo até gerente de operações. Depois, a demissão em massa de 2019. Depois, dois anos procurando emprego. Depois, a pandemia. Depois, a reforma da casa que consumiu as economias. Depois, a esposa adoecendo. Depois, o silêncio.

O silêncio de currículos enviados sem resposta. O silêncio de entrevistas que pareciam bem e nunca retornavam. O silêncio de se tornar, aos poucos, invisível.

Ricardo sentou na cadeira de plástico do corredor e esperou.

Quando foi chamado, entrou na sala com uma postura que misturava orgulho e desespero. Aquela postura de quem já foi alguém e agora precisa provar que

ainda é.

A entrevistadora — jovem, provavelmente metade da idade dele — olhou para o currículo e, antes de qualquer pergunta, fez uma expressão quase involuntária. Uma leve contração da testa. Um movimento quase imperceptível dos olhos para a data de nascimento.

Ricardo viu.

Ele não era idiota. Tinha cinquenta e três anos, mas tinha olhos. E olhos de quem já liderou centenas de pessoas sabem reconhecer microexpressões.

A entrevista durou doze minutos.

Doze minutos para vinte e oito anos de carreira.

A entrevistadora perguntou sobre sua "adaptação à tecnologia". Perguntou se ele se considerava "overqualified" para a vaga. Perguntou, com um sorriso educado, se ele não achava que seria "difícil reportar para alguém mais jovem".

Ricardo respondeu tudo com elegância. Com a elegância de quem já foi quebrado e aprendeu a não mostrar os cacos.

Quando saiu, soube que não passaria.

Não porque não tivesse competência. Mas porque, naquele momento, naquela sala, ele não era uma pessoa. Era um problema. Era um currículo com datas que não encaixavam no pipeline de talentos da empresa. Era um risco de turnover. Era um "custo de oportunidade" menor do que um candidato de trinta anos.

Ricardo desceu no elevador.

Olhou para o jardim vertical.

E, pela primeira vez em trinta anos de carreira, sentiu algo que não soube nomear na hora.

Mais tarde, em casa, sozinho no apartamento escuro enquanto a esposa dormia no quarto, ele entendeu o que era.

Era a morte da própria utilidade.

O que os currículos escondem

Ricardo não é exceção.

Ricardo é regra.

A cada dia, em centenas de salas de entrevista espalhadas pelo Brasil, pessoas como Ricardo sentam-se diante de avaliadores e são reduzidas a folhas de papel. Folhas que contam onde estudaram, onde trabalharam, por quanto tempo, e quantas ferramentas de software dominam.

O que essas folhas não contam:

Que aquele candidato com uma falha ortográfica no currículo digitou às três da manhã, depois de um turno duplo, porque era o único horário que tinha.

Que aquela candidata com três meses de experiência em cada emprego saía porque era assediada, e nunca denunciava porque precisava da carteira assinada.

Que aquele rapaz de vinte e dois anos, com tatuagens no pescoço e voz de quem fuma desde os treze, dormia no sofá da avó porque foi expulso de casa aos dezesseis e, apesar de tudo, acordava cedo para levar a velhinha ao médico toda semana.

O currículo não mostra humanidade.

E quando usamos o currículo como filtro principal, estamos filtrando pessoas.

A psicologia organizacional tem um conceito chamado **viés de afinidade**: tendemos a avaliar mais positivamente pessoas que se parecem conosco. O entrevistador jovem, digital, ágil, olha para Ricardo e vê diferença. Vê desafio. Vê alguém que "não vai se encaixar na cultura".

Mas "cultura", nesse contexto, muitas vezes significa apenas: *parece comigo?*

E quando a resposta é não, criamos desculpas sofisticadas.

"Não tem perfil ágil."

"Não domina as ferramentas."

"Pode ter dificuldade de adaptação."

Tradução: *não quero lidar com a complexidade de alguém diferente de mim.*

O que a ansiedade faz com um candidato

Ana — não a autora, outra Ana — tinha vinte e sete anos e tremia.

Não um tremor visível. Um tremor interno. Mãos úmidas. Boca seca. Coração acelerado.

Ela estava na quinta entrevista da semana. Quinta. E era terça-feira.

Ana não era incompetente. Tinha se formado com louvor, fizera estágio excelente, dominava a área. Mas tinha ansiedade social diagnosticada — algo que nunca colocara no currículo, porque sabia o que aconteceria.

Na entrevista, ela travava.

Não conseguia articular as respostas que tinha ensaiado. Esquecia palavras simples. Sorria de forma mecânica, tentando parecer normal, o que a fazia parecer estranha.

A entrevistadora anotou algo.

Ana viu a caneta se movendo.

Saber que está sendo julgada enquanto está em estado de alerta é uma das torturas mais sutis do processo seletivo moderno. E, no entanto, é a norma.

A entrevistadora, provavelmente, anotou: "insegura", "não se comunica bem", "falta de protagonismo".

A realidade: uma pessoa inteligente, capaz e sensível que, se colocada em um ambiente seguro, produziria resultados excepcionais.

Mas o processo seletivo não criava segurança.

Criava tribunal.

O recrutamento humano

Existe uma diferença entre selecionar talentos e encontrar pessoas.

Selecionar talentos é operacional. É definir requisitos, avaliar competências, cruzar dados, escolher o melhor candidato segundo métricas claras.

Encontrar pessoas é outra coisa.

É olhar para alguém e perguntar: *o que aconteceu com você?* Não no sentido de curiosidade mórbida. Mas no sentido de compreensão.

É entender que o homem de cinquenta e três anos, que parece superqualificado, pode estar desesperado por reconexão. Que a jovem ansiosa pode ser a profissional mais criativa que você contratará. Que o candidato com histórico de empregos curtos pode ter sido leal a si mesmo, saindo de ambientes tóxicos que você não teve coragem de deixar.

O recrutamento humanizado não é sentimentalismo.

É inteligência estratégica.

Empresas que contratam apenas currículos recebem funcionários que cumprem requisitos.

Empresas que contratam pessoas recebem colaboradores que superam expectativas.

A diferença está na pergunta que você faz no início.

Não: *este candidato atende aos critérios?*

Mas: *o que este ser humano precisa para florescer? E nós conseguimos oferecer?*

Se a resposta for não, tudo bem. Mas que essa resposta venha de um lugar de verdade, e não de preconceito mascarado de critério técnico.

Para refletir

Na próxima entrevista que você conduzir — ou participar — tente um exercício:

Olhe para a pessoa à sua frente e imagine que ela carrega uma história que você não conhece. Uma dor que você não viu. Um sonho que ela não mencionou.

Pergunte algo que não está no roteiro.

Não uma pergunta armadilha. Uma pergunta humana.

"O que te trouxe até aqui hoje?"

E escute.

De verdade.

O currículo é o começo da conversa.

Nunca deve ser o fim.

O ESGOTAMENTO SILENCIOSO

A história de Fernanda

Fernanda acordava às seis e quinze.

Não porque quisesse. Porque precisava.

Precisava responder os e-mails acumulados da noite anterior — aqueles que chegavam às vinte e três, à meia-noite, às duas da manhã, enviados por um CEO que confundia disponibilidade com produtividade.

Precisava revisar a planilha antes da reunião das oito. Precisava confirmar o almoço de negócios. Precisava lembrar de comprar o remédio da mãe. Precisava respirar.

Respirar.

Ela tinha esquecido como se fazia direito.

Fernanda tinha trinta e quatro anos, cargo de diretora em uma empresa de médio porte, salário que chamava de "confortável" quando os amigos perguntavam, e um nível de exaustão que não tinha nome próprio.

Não era cansaço.

Cansaço passa com fim de semana. Cansaço melhora com uma noite de sono decente. Cansaço é o que você sente depois de uma maratona.

Isso era outra coisa.

Era o vazio.

A sensação de que o corpo estava presente, mas ela mesma tinha ido embora há muito tempo. Que alguém a substituíra — uma versão mecânica, funcional, que comparecia às reuniões, assinava documentos, tomava decisões, mas que não sentia mais nada.

Ela se olhava no espelho do banheiro corporativo e não reconhecia a própria expressão.

Era um rosto tenso. Um rosto que tinha esquecido como sorrir sem forçar. Um rosto que, aos trinta e quatro anos, já parecia pedir descanso.

O banheiro, aliás, era seu refúgio.

Fernanda descobrira que podia chorar em silêncio em uma cabine do banheiro do terceiro andar. Não o choro convulsivo. O choro silencioso, de quem precisa liberar pressão sem chamar atenção. Ela tinha até um horário preferido: onze e quinze, quando a maioria estava em reunião e o banheiro ficava vazio.

Três minutos.

Ela se dava três minutos.

Depois, enxugava as lágrimas com a ponta da blusa, passava corretivo sob os olhos, e voltava.

Sempre voltava.

Porque era o que se fazia. Porque tinha compromissos. Porque, se parasse, quem assumiria? Porque, em algum lugar da cabeça, uma voz dizia: *you are lucky. You have a good job. Don't complain.*

Ela não reclamava.

Mas ela também não vivia.

Fernanda não sabia que tinha burnout.

Na verdade, ela nem gostava da palavra. Soava como modinha. Como desculpa de gente fraca. Como uma daquelas expressões que apareciam em posts de LinkedIn com fundo azul gradiente e frases motivacionais.

Mas o que ela sentia não tinha outro nome.

Era a exaustão emocional que não melhorava.

Era a despersonalização — aquele sentimento de estar observando a própria vida de fora, como se fosse um filme sem interesse.

Era a falta de realização — não importava quanto ela fizesse, nunca parecia suficiente.

A Organização Mundial da Saúde, em 2019, classificou burnout como fenômeno ocupacional. Não como doença. Mas como síndrome resultante de estresse crônico no trabalho não bem gerenciado.

Tradução: não é sua culpa. É a culpa do sistema.

Mas Fernanda não sabia disso. E mesmo que soubesse, provavelmente não acreditaria.

Porque a culpa era sempre dela.

Ela deveria ser mais resiliente. Deveria meditar. Deveria fazer yoga. Deveria ter hobbies. Deveria desconectar. Deveria, deveria, deveria.

Ninguém perguntava o que a empresa deveria fazer.

Ninguém perguntava por que a carga horária era de doze horas diárias. Por que os e-mails de madrugada eram normais. Por que férias eram vistas como fraqueza. Por que dizer "não" era insubordinação.

O burnout de Fernanda não era um acidente.

Era o design.

O que o esgotamento faz com a mente

Burnout não é apenas estar cansado.

Burnout é o sistema de alarme do corpo desligando um a um.

Primeiro, vai a motivação. Aquela energia que te fazia levantar com propósito some sem aviso. Você continua trabalhando, mas por obrigação, não por sentido.

Depois, vai a empatia. Você se torna irritadiço. Pequenas coisas te tiram do sério. Uma mensagem no WhatsApp, um e-mail mal formatado, alguém

perguntando algo que você já explicou. Você sente raiva e não sabe de quê.

Em seguida, vai a criatividade. O cérebro entra em modo de sobrevivência. Ele não gera ideias novas. Ele apenas executa. Repete. Automação total.

Finalmente, vai a saúde.

Insônia. Ou sono excessivo. Perda de apetite. Ou compulsão alimentar. Dores de cabeça frequentes. Tensão muscular. Sistema imunológico fragilizado. Ataques de pânico. Depressão.

O corpo fala.

Quando ignoramos por tempo suficiente, ele grita.

E se continuamos ignorando, ele desliga.

O erro das empresas

O erro mais comum das organizações é perceber o burnout apenas quando ele se torna absenteísmo.

O funcionário começa a faltar.

Ou pior: ele para de faltar, mas para de produzir.

Fernanda nunca faltou.

Ela tinha dois anos sem uma falta. Era elogiada por isso. "Comprometida", diziam. "Engajada".

Mas Fernanda não faltava porque não tinha energia para faltar.

Faltar exige decisão. Exige admitir que algo está errado. Exige enfrentar as consequências — perguntas, julgamentos, possível retaliação.

Era mais fácil ir.

Mais fácil sentar na cadeira e deixar o corpo lá enquanto a mente vagava para lugares onde não era cobrada.

As empresas investem milhões em pesquisas de clima organizacional.

Mas pesquisas de clima medem percepção. Não dor.

Um funcionário pode avaliar a empresa como "ótima para trabalhar" e estar destruído por dentro. Porque aprendeu a separar a avaliação do sentimento. Porque sabe que criticar é arriscado. Porque já viu o que acontece com quem fala demais.

O burnout não aparece em planilhas.

Ele aparece no desligamento. Naquela olhada vazia em reuniões. Na resposta automática "tudo bem" quando alguém pergunta como vai. Na falta de celebração por conquistas. Na sensação de que nada importa mais.

E quando a empresa finalmente percebe, geralmente é tarde.

O talento já pediu demissão. Ou adoceceu. Ou, pior, ficou. Ficou como zumbi. Cumpre função. Não gera valor. Não inova. Não cuida. Apenas ocupa espaço até encontrar forças para ir embora.

O que fazer

Não existe solução simples para burnout.

Mas existe começo.

O começo é reconhecer que burnout não é falha individual. É falha sistêmica.

Quando uma pessoa queima, pode ser o fósforo.

Quando dez queimam, é o ambiente.

Empresas que querem prevenir burnout precisam olhar para:

Carga de trabalho realista. Não a carga que cabe no job description. A carga que a pessoa realmente carrega. Incluindo as reuniões desnecessárias, os e-mails de fora do horário, as demandas "urgentes" que não são urgentes, apenas mal gerenciadas.

Autonomia. Pessoas que não controlam próprio trabalho queimam mais rápido. Microgerenciamento não é apenas irritante. É combustível para esgotamento.

Reconhecimento genuíno. Não o "obrigado" automático no final do e-mail. Mas o reconhecimento de que o esforço foi notado, valorizado, e fez diferença.

Descanso como política, não como privilégio. Férias devem ser incentivadas, não toleradas. Fim de semana deve ser respeitado, não invadido. Desconexão deve ser norma, não exceção.

Líderes que olham. Não para o resultado. Mas para a pessoa. Líderes que percebem quando alguém mudou. Que notam quando o brilho some. Que perguntam, de verdade, como estão.

Fernanda nunca teve um líder assim.

Ela teve líderes que olhavam para o dashboard.

Para o KPI.

Para o status do projeto.

Nunca para ela.

CAPÍTULO 3

LIDERANÇA QUE ADOECE

A história de Roberto

Roberto era vice-presidente de operações.

Tinha quarenta e oito anos, ternos feitos sob medida em São Paulo, e uma habilidade rara: fazia números crescerem.

Receita. Margem. Produtividade. Eficiência.

Ele falava essas palavras como quem recita poesia. Com pausas dramáticas. Com convicção. Como se fossem sinônimos de sucesso humano.

Seus liderados diretos o temiam.

Não o respeitavam. O temiam.

Havia uma diferença crucial entre os dois sentimentos. O respeito te faz querer fazer bem. O medo te faz querer não ser pego.

Roberto não sabia a diferença. Ou, se sabia, não se importava.

Suas reuniões eram eventos de performance. Ele entrava na sala com dois minutos de atraso proposital — tempo suficiente para que todos estivessem sentados, em silêncio, esperando. Sentava na cabeceira. Abria o laptop. E começava.

Não com "bom dia".

Com números.

"O setor de vocês caiu quatro por cento no trimestre. Quatro. Eu quero saber o que vocês vão fazer sobre isso. E não me venham com desculpas."

As pessoas na sala — seis gestores, todos com formação superior, experiência consolidada, carreiras respeitáveis — encolhiam-se.

Não fisicamente. Internamente.

Era uma reunião sem diálogo. Apenas monólogo interrompido por perguntas retóricas que não esperavam resposta.

Roberto acreditava que liderança era pressão.

Que resultados vinham de medo. Que respeito se conquistava com intimidação. Que vulnerabilidade era fraqueza. Que empatia era para RH.

Ele tinha uma frase favorita: "Emoção não paga conta."

Dizia isso sempre que alguém mencionava clima, engajamento, bem-estar. "Emoção não paga conta. Resultado paga. E eu estou aqui para resultado."

Ele não percebia que estava doente.

Não fisicamente. Roberto fazia check-up anual, tomava suplementos, corria aos domingos.

Mas estava doente de outra forma.

Essa doença não aparecia em exame de sangue. Aparecia nos olhos das pessoas que o cercavam.

A equipe de Roberto

Mariana, gerente de marketing, tinha desenvolvido gastrite.

Não era coincidência. A gastroenterologista perguntou sobre estresse. Mariana riu — um riso sem graça. "Ah, isso é o de menos." A médica não riu. "Não é o de menos. Seu corpo está dizendo algo."

Tiago, gerente comercial, tinha começado a tomar ansiolítico escondido. Não contava para a esposa. Tomava pela manhã, antes de entrar no prédio. Sem o remédio, sentia taquicardia só de olhar para a fachada de vidro.

Patrícia, gerente financeira, havia parado de dormir direito há oito meses. Acordava às três da manhã, sem motivo aparente, com o coração disparado, revisando mentalmente planilhas que já estavam prontas.

Carlos, de logística, tinha pedido transferência para outra área. Não porque quisesse. Porque precisava sair antes que algo quebrasse nele.

Luciana, de recursos humanos, era a mais atingida.

Ela era a ponte entre Roberto e as pessoas. A responsável por implementar as decisões dele, incluindo as demissões que ele ordenava sem olhar nos olhos. "Me avise quando estiver resolvido", dizia.

Luciana tinha desenvolvido um tic nervoso. Piscava o olho esquerdo quando estava estressada. Piscava constantemente.

Ela também tinha começado a ter pensamentos intrusivos.

Nada drástico. Apenas a imagem, persistente, de não acordar. De simplesmente dormir e não acordar. Não era suicídio. Era... descanso permanente. Um descanso que a vida não oferecia.

Luciana nunca contou isso a ninguém.

Achava que era loucura. Achava que precisava ser mais forte. Achava que, se falasse, seria demitida.

Ela não estava errada.

Roberto já havia demitido alguém que mencionou estar "meio sobrecarregado emocionalmente". "Não temos espaço para drama", foi a justificativa.

O impacto do líder

A psicologia organizacional tem décadas de estudos sobre o impacto do líder na saúde mental da equipe.

Os dados são claros: **a qualidade da liderança é o fator mais preponderante no bem-estar psicológico no trabalho.** Mais do que carga horária. Mais do que salário. Mais do que ambiente físico.

Um líder tóxico não é apenas desagradável.

Ele é perigoso.

Estudos mostram que liderança abusiva está diretamente correlacionada a:

- Aumento de doenças cardiovasculares
- Transtornos de ansiedade e depressão
- Insônia crônica
- Problemas gastrointestinais
- Aumento do consumo de álcool e substâncias
- Conflitos familiares
- Pensamentos suicidas

O líder não está apenas gerenciando tarefas.

Ele está gerenciando níveis de cortisol. De adrenalina. De segurança psicológica.

Quando Roberto gritava, o corpo de quem estava na sala reagia como se estivesse diante de uma ameaça física. Cortisol elevado. Frequência cardíaca acelerada. Sistema nervoso simpático em alerta máximo.

O problema: esse alerta não desligava quando a reunião acabava.

Persistia. Acumulava. E, com o tempo, reconfigurava o cérebro para um estado permanente de vigilância.

Isso não é metáfora.

É neurociência.

Por que líderes assim existem?

Roberto não nasceu assim.

Roberto foi criado assim.

Ele cresceu em um ambiente corporativo onde a única métrica que importava era o resultado do trimestre. Onde líderes humanos eram vistos como "moles". Onde demissão era ferramenta de gestão. Onde emoção era

liabilidade.

Ele fora promovido precisamente por ser duro. Por ser implacável. Por "fazer acontecer".

Ninguém havia medido o preço.

Ninguém havia perguntado quantas pessoas saíram deprimidas. Quantos casamentos acabaram. Quantos filhos viram os pais menos. Quantos sonhos morreram no altar do EBITDA.

E Roberto, em algum lugar profundo, sabia.

Não admitia. Mas sabia.

Sabia porque dormia mal. Porque tomava duas doses de uísque todas as noites. Porque sua esposa o descrevia como "distante". Porque seus filhos não conversavam com ele.

Mas admitir isso equivalia a admitir que sua vida inteira fora construída sobre uma mentira.

E essa admissão era impossível.

Então ele continuava.

Mais duro. Mais frio. Mais eficiente.

E mais sozinho.

O que a liderança deveria ser

Liderança não é sobre autoridade.

É sobre responsabilidade.

A responsabilidade de criar condições para que pessoas floresçam. A responsabilidade de notar quando alguém está quebrando. A responsabilidade de dizer "está tudo bem não estar tudo bem".

Líderes que adoecem equipes geralmente carregam três características:

Insegurança disfarçada de rigor. Roberto gritava porque, por dentro, tinha medo de falhar. Medo de ser visto como incompetente. Medo de perder o

controle. A agressão era armadura.

Ausência de autoconsciência. Ele não percebia o impacto que tinha. Ou, quando percebia, atribuía à fragilidade dos outros. "Se não aguentam pressão, não deveriam estar aqui."

Sistema que recompensa danos. A empresa de Roberto lucrou. Os números subiram. O conselho aprovava. Os acionantes ficavam satisfeitos. Ninguém via o preço humano. E porque ninguém via, o ciclo se repetia.

Liderança saudável exige outra coisa.

Exige firmeza com humanidade. Exigir resultado não precisa significar destruir pessoas. Você pode cobrar excelência e, ao mesmo tempo, perguntar como a pessoa está.

Exige vulnerabilidade. O líder que admite que não sabe, que erra, que precisa de ajuda, cria segurança. O líder que finge infalibilidade cria terror.

Exige presença. Não presença física — presença emocional. Olhar nos olhos. Ouvir sem interromper. Notar mudanças. Lembrar nomes, histórias, filhos, sonhos.

Roberto não sabia os nomes dos filhos de seus gerentes.

Não porque tivesse mau caráter.

Mas porque ninguém lhe ensinara que isso importava.

Para refletir

Se você é líder, faça uma pergunta difícil:

Quando foi a última vez que alguém da sua equipe chorou na sua frente?

Não de alegria. Mas de alívio. De exaustão. De poder finalmente ser visto.

Se a resposta é "nunca", não se sinta orgulhoso.

Sinta-se sozinho.

Porque significa que as pessoas ao seu redor não confiam em você com suas verdades.

E sem verdade, não existe liderança.

Existe apenas gerenciamento de recursos humanos.

CAPÍTULO 4

O QUE A PANDEMIA REVELOU SOBRE AS EMPRESAS

A história do Hospital São Lucas

Não era o nome real do hospital. Mas, para efeito desta história, vamos chamá-lo assim.

O Hospital São Lucas era uma instituição de médio porte em uma capital do Sul do Brasil. Tinha tradição. Tinha credibilidade. Tinha um corpo clínico dedicado e uma administração que, em tempos normais, funcionava razoavelmente bem.

Em março de 2020, o mundo parou.

O hospital não.

O hospital acelerou.

Em poucas semanas, o que era uma unidade de saúde comum transformou-se em campo de batalha. A emergência lotou. Os leitos de UTI multiplicaram-se em salas improvisadas. Os corredores, antes limpos e organizados, encheram-se de macas, oxigênio, e o som constante de monitores cardíacos.

Mas o que mais faltava não era equipamento.

Era gente.

Médicos adoeciam. Enfermeiras desmaiavam de exaustão e voltavam ao plantão antes de se recuperarem. Técnicos de enfermagem pediam demissão em massa — não porque quisessem abandonar, mas porque seus corpos não aguentavam mais.

E ali, no meio desse caos, estava um setor que ninguém imaginaria como estratégico: Recursos Humanos.

Não o RH de processos. Não o RH de folha de pagamento.

O RH que precisava encontrar pessoas.

Pessoas dispostas a entrar em um prédio onde o ar parecia carregado de ameaça invisível. Pessoas dispostas a vestir jaleco quando não havia jalecos suficientes. Pessoas dispostas a segurar a mão de um moribundo quando os familiares não podiam entrar.

Ana — agora sim, a psicóloga que narra este livro — estava nesse RH.

Ela não tinha jaleco. Não tinha estetoscópio. Não tinha a menor condição técnica de salvar uma vida clínica.

Mas tinha telefone.

E tinha uma pergunta que fazia, dezenas de vezes por dia, para estranhos que atendiam do outro lado da linha:

"Você aceitaria trabalhar conosco?"

O que crises revelam

A pandemia não criou culturas organizacionais.

Ela revelou.

Como um raio-X, a crise expôs o que estava escondido sob a pele das empresas. Mostrou quem realmente estava preparado para liderar. Quem realmente se importava. Quem realmente entendia que organizações são, acima de tudo, coletivos humanos vulneráveis.

No Hospital São Lucas, Ana viu duas realidades coexistirem.

De um lado, havia profissionais de saúde que se doavam além de qualquer limite razoável. Médicos que dormiam em salas de descanso improvisadas. Enfermeiras que seguravam tablets para que familiares se despedissem por videochamada. Faxineiros que, sem serem solicitados, começaram a desinfetar áreas além de suas atribuições.

De outro, havia a máquina.

A máquina burocrática. A máquina que exigia formulários em triplicata para autorizar horas extras. A máquina que questionava o custo de máscaras N95. A máquina que, mesmo em guerra, queria relatórios de produtividade.

E havia algo mais: a liderança.

Ana notou que, em meio ao caos, líderes se dividiram em três categorias.

Os que sumiram. Desapareceram. Trancaram-se em escritórios. Fizeram home office quando todos precisavam estar presentes. Delegaram o impossível e se recusaram a compartilhar o risco.

Os que pressionaram. Aumentaram a cobrança. Usaram o caos como justificativa para abusos. "Todo mundo está sofrendo, então pare de reclamar." Demitiram quem adoecia. Culparam quem não conseguia performar.

Os que ficaram. Não como heróis. Como humanos. Ficaram ao lado. Choraram junto. Admissitiram que não sabiam o que fazer. Perguntaram ajuda. Dividiram o risco. Trouxeram café. Seguraram mãos. Ficaram.

A pandemia mostrou que liderança não é cargo.

É escolha.

E a escolha é feita em segundos. No momento em que você decide se esconde ou se expõe. Se cobra ou acolhe. Se some ou fica.

O RH em guerra

O trabalho de Ana, durante aqueles meses, foi diferente de tudo que ela fizera.

Ela não estava "selecionando talentos". Estava convencendo seres humanos a entrar em um cenário de guerra.

Ligava para médicos recém-formados que tremiam ao telefone. "Eu nunca trabalhei com UTI", diziam. "Vou aprender no meio do fogo?" Ela não podia prometer segurança. Podia apenas dizer: "Você não estará sozinho."

Ligava para enfermeiras de outras cidades. Algumas aceitavam imediatamente. Outras perguntavam: "E se eu pegar? E se eu morrer?" Ana não tinha resposta. Ninguém tinha.

Ligava para técnicos, auxiliares, administrativos. Cada um carregando seu próprio medo, sua própria história, sua própria razão para dizer sim ou não.

E ela percebeu algo que nenhum livro de RH ensina:

Crises não exigem processos. Exigem presença.

Não havia processo seletivo padronizado que pudesse avaliar se alguém estava emocionalmente pronto para enfrentar a morte diariamente. Não havia teste de competência que medisse coragem. Não havia entrevista estruturada que capturasse o momento exato em que uma pessoa decide, apesar do medo, que vai fazer a diferença.

Ela teve que confiar no instinto humano. No olhar. Na voz. Na história.

E funcionou.

Não perfeitamente. Houve erros. Houve contratações que não deram certo. Houve gente que entrou e saiu em poucos dias, destruída pelo que viu.

Mas houve também algo extraordinário.

Pessoas que, sob pressão extrema, revelaram capacidades que elas mesmas não sabiam que tinham. Líderes improvisados que surgiram de cargos operacionais. Solidariedades que transcendiam hierarquia. Atos de cuidado que nenhum manual preveria.

Ana viu uma cozinheira começar a fazer terapia informal com profissionais exaustos. Viu um segurança criar um sistema de apoio emocional entre os porteiros. Viu uma recepcionista de quarenta anos aprender a operar respirador porque não havia ninguém disponível naquela noite.

A pandemia mostrou que, quando tiramos os processos e deixamos apenas as pessoas, algo mágico acontece.

Também mostrou que, quando deixamos apenas os processos e esquecemos as pessoas, algo terrível acontece.

O que sobrou

Quando a pior fase passou — não a pandemia, mas o pico agudo —, Ana sentou em uma cadeira vazia no corredor do hospital, às sete da noite, e chorou.

Não de tristeza.

De alívio. De exaustão. De peso.

Ela tinha visto coisas que nenhum psicólogo organizacional deveria ver. Tinha ouvido despedidas por telefone. Tinha convencido profissionais a não desistirem. Tinha sentido o medo próprio — pegara COVID, passara quinze dias isolada, e voltara antes de estar completamente recuperada.

E ao olhar para trás, percebeu que a pandemia revelara algo profundo sobre organizações:

Empresas não são máquinas que funcionam melhor sob pressão.

Empresas são organismos vivos que, sob pressão extrema, ou se unem ou se desintegram.

As que se uniram sobreviveram.

As que se desintegraram — por egoísmo de liderança, por burocracia assassina, por ausência de cuidado — perderam pessoas que nunca mais recuperariam.

Não apenas demissões.

Confiança.

Lealdade.

Propósito.

A pandemia não mudou apenas hospitais.

Mudou a pergunta fundamental:

Para que existimos?

Se a resposta for "para lucrar", a próxima crise destruirá você.

Se a resposta for "para cuidar de pessoas, inclusive quando é difícil", você tem uma chance.

CAPÍTULO 5

PESSOAS NÃO PEDEM DEMISSÃO DE EMPRESAS

A história de Diego

Diego era analista sênior de supply chain.

Trabalhava em uma multinacional de alimentos, em um escritório moderno, com vista para um parque, com cafeteria gourmet e mesa de pingue-pongue que ninguém usava.

Ele tinha sido recrutado com pompa. "Talent pool", chamaram. "Futuro líder." Seu onboarding durara três meses, incluindo viagem para a matriz em São Paulo, treinamento com consultoria internacional, e um mentor designado.

Dois anos depois, Diego pediu demissão.

Não para outro emprego melhor. Não para empreender. Não porque ganhara na loteria.

Pediu demissão porque, na noite anterior, sentado no sofá da sala, olhando para a parede, percebera que não conseguia mais lembrar por que estava vivo.

Não era depressão clínica — embora tivesse sintomas. Era algo mais insidioso. Era a sensação de que seu trabalho, sua vida, sua rotina, não faziam sentido.

Ele passara dois anos sendo gerenciado por Rafael.

Rafael era um homem competente. Técnica­mente impecável. Sabia de supply chain o que poucos sabiam. Tinha resultados. Tinha ascendência na empresa. Tinha o respeito da diretoria.

Era, também, o pior líder que Diego já tivera.

Não porque gritasse. Gritar, pelo menos, seria honesto.

Rafael silenciava.

Silenciava com olhares. Com pausas prolongadas. Com "entendido" secos que significavam "você é incompetente, mas não vou dizer em voz alta".

Silenciava com críticas veladas em reuniões com outras áreas: "Ah, o Diego está trabalhando nisso há algum tempo, mas ainda não chegamos lá."

Silenciava com ausência. Nunca elogiava. Nunca reconhecia. Nunca perguntava como Diego estava.

Mas cobrava.

Cobrava no domingo. Cobrava às dez da noite. Cobrava com prazos impossíveis e depois questionava por que a qualidade não era melhor.

Diego tinha pedido feedback formalmente. Três vezes.

A resposta era sempre a mesma: "Você está indo bem. Só precisa ser mais proativo."

"Mais proativo."

Uma frase que significava tudo e nada. Que colocava a culpa no funcionário sem definir expectativa. Que mantinha Diego em estado permanente de ansiedade — porque, se ele não sabia o que "mais proativo" significava, nunca poderia alcançá-lo.

Era perfeito para Rafael.

Porque, enquanto Diego estivesse ansioso, estaria ocupado demais para questionar a liderança.

A mentira do turnover

As empresas costumam analisar turnover como problema de retenção.

"Como fazemos para as pessoas não saírem?"

Fazem pesquisas de clima. Oferecem benefícios. Criam programas de engajamento. Mandam brigadeiro na sexta-feira.

E, mesmo assim, as pessoas vão embora.

Porque a pergunta está errada.

A pergunta não é "por que as pessoas saem?"

A pergunta é "por que as pessoas ficam até não aguentar mais?"

Diego não pediu demissão da empresa.

A empresa tinha boa remuneração. Boa marca. Boa estrutura. Bom potencial de carreira.

Diego pediu demissão de Rafael.

Ou, mais precisamente, pediu demissão do que Rafael representava: a sensação de invisibilidade, de nunca ser suficiente, de caminhar em esteira emocional sem chegar a lugar algum.

Estudos mostram que a principal causa de turnover voluntário não é salário. Não é falta de oportunidade de crescimento. Não é carga de trabalho excessiva.

É a relação com o líder direto.

Pessoas não deixam empresas.

Pessoas deixam líderes.

Ou, mais precisamente: pessoas deixam a sensação que têm quando estão sob determinada liderança.

Os quatro venenos

Ana, em sua prática como psicóloga organizacional, identificou quatro padrões que destroem relações de trabalho e geram turnover silencioso:

1. A invisibilidade

Quando o líder nunca nota. Nunca elogia. Nunca reconhece. O funcionário torna-se invisível para si mesmo. Começa a duvidar de seu próprio valor. E, eventualmente, busca um lugar onde seja visto.

Diego não precisava de elogios exagerados. Precisava de um "obrigado" sincero. De um "isso ficou bom". De um reconhecimento de que ele havia se esforçado. Isso nunca veio.

2. A incerteza

Quando o funcionário nunca sabe onde está. Não recebe feedback claro. Não sabe se está indo bem ou mal. Vive em estado de alerta permanente, tentando adivinhar o que o líder quer.

Isso é tortura psicológica lenta. Consome energia cognitiva. Impede criatividade. E cria ansiedade crônica.

3. A traição

Quando o líder promete e não cumpre. Quando tira crédito pelo trabalho do outro. Quando fala mal do funcionário para outras áreas. Quando abandona a equipe em momentos difíceis.

A confiança, uma vez quebrada, quase nunca se recupera.

4. A desconexão

Quando não há relação humana. Quando o único contato é sobre tarefas. Quando o líder não sabe o nome do filho, da esposa, do sonho. Quando o funcionário é apenas um recurso a ser alocado.

Seres humanos não suportam desconexão por muito tempo.

Somos feitos para pertencermos.

E quando não pertencemos, partimos.

O custo da saída

Diego saiu.

A empresa perdeu um talento que investiu dois anos para desenvolver. Perdeu tempo. Perdeu dinheiro. Perdeu conhecimento institucional.

Contratou outro analista. Gastou mais seis meses em treinamento. O novo analista, sob Rafael, durou um ano e meio.

Mesmo ciclo.

Rafael continuou.

Promovido.

Porque os números dele eram bons. Porque a diretoria não via o que acontecia nos bastidores. Porque turnover era visto como "problema de RH", não como sintoma de liderança doente.

Essa é a tragédia.

Empresas protegem líderes tóxicos porque medem o que é fácil de medir — resultado — e ignoram o que é difícil — impacto humano.

Mas o impacto humano, cedo ou tarde, vira resultado.

Só que na direção oposta.

Para refletir

Se você está pensando em pedir demissão, pergunte a si mesmo:

É a empresa que quero deixar, ou é a sensação que tenho quando estou aqui?

Se for a sensação, talvez a empresa valha a pena. Talvez o que precise mudar seja sua posição, seu líder, seu papel.

E se você é líder e sua equipe tem turnover alto, não culpe o mercado. Não culpe a geração. Não culpe o RH.

Olhe para o espelho.

A resposta provavelmente está lá.

CAPÍTULO 6

O CUSTO INVISÍVEL DA FALTA DE ACOLHIMENTO

A história de Silvia

Silvia trabalhava em um banco.

Não no balcão. No andar de cima, onde ficavam os analistas de crédito. Aqueles que avaliam se você merece ou não o financiamento da casa própria, do carro, da reforma.

Ela era boa no que fazia.

Extremamente boa. Conhecia os regulamentos do Banco Central como quem conhece oração de cor. Tinha intuição para riscos. Conseguia ler entre as linhas de uma declaração de renda e perceber quando algo não se encaixava.

Em dez anos de carreira, Silvia nunca recebera uma advertência formal. Nunca atrasara entregas. Nunca causara problemas.

Era, na definição clássica, uma funcionária exemplar.

Mas Silvia tinha um segredo.

Ela não conseguia mais acordar sem sentir náusea.

Não era doença física. Era antecipação. Aquela sensação que algumas pessoas têm antes de uma prova difícil, de uma apresentação importante, de uma conversa desagradável.

Silvia sentia isso todas as manhãs.

Todas.

Porque ela sabia o que a esperava: oito horas em uma sala onde ninguém a enxergava.

Não que fossem hostis. Pelo contrário. Os colegas eram educados. O supervisor, cordial. A empresa tinha políticas de diversidade, inclusão, bem-estar. Tinha ginástica laboral às dez. Tinha fruta na copa.

Mas Silvia não era acolhida.

E existe uma diferença enorme entre não ser maltratado e ser acolhido.

O absenteísmo emocional

Silvia comparecia ao trabalho todos os dias.

Fisicamente.

Mas emocionalmente, ela tinha ido embora há anos.

Esse fenômeno — estar presente no corpo e ausente no espírito — tem nome na psicologia organizacional: **desengajamento**.

Não é burnout. Burnout é exaustão ativa, como fogo que consome. Desengajamento é exaustão passiva, como cinza que esfria.

Silvia fazia seu trabalho. Cumpria metas. Respondia e-mails. Participava de reuniões.

Mas não inovava. Não sugeria. Não se envolvia. Não cuidava.

Ela estava em modo de sobrevivência.

A psicologia chama isso de **absenteísmo presente** — você está lá, mas não está. E o custo para as empresas é assustador.

Estudos indicam que funcionários desengajados custam, em média, trinta e quatro por cento de seu salário anual em perda de produtividade. Não porque sejam preguiçosos. Mas porque, quando você não se importa, você faz o mínimo.

O mínimo é caro.

O mínimo não resolve problemas antes que eles cresçam. O mínimo não sugere melhorias. O mínimo não avisa quando algo está prestes a quebrar. O mínimo não cria lealdade. O mínimo não inspira clientes. O mínimo não inova.

Silvia, em dez anos, poderia ter se tornado uma líder. Uma referência. Uma transformadora.

Em vez disso, tornou-se um lugar vazio onde antes havia potencial.

O acolhimento que não aconteceu

Ana conheceu Silvia em uma consultoria.

O banco contratara uma avaliação de clima organizacional porque a produtividade da área de crédito caíra dez por cento no ano anterior. Não sabiam por quê. As pessoas não saíam — turnover era baixo. Mas algo estava errado.

Ana conversou com Silvia individualmente.

— Como você se descreve aqui? — perguntou.

Silvia pensou por um longo momento.

— Como móvel — disse, finalmente.

— Móvel?

— Sim. Eu sou funcional. Ocupo espaço. Faço o que é esperado. Mas se eu sumisse amanhã, alguém ocuparia minha cadeira e ninguém notaria a diferença.

Ana sentiu um arrepio.

— Você já contou isso a alguém?

Silvia riu. Um riso triste.

— A quem? Meu supervisor troca de seis em seis meses. O último não sabia meu nome completo. O atual nunca me chamou para uma conversa que não fosse sobre meta. Meus colegas estão tão ocupados sobrevivendo que não têm energia para notar que eu também estou sobrevivendo.

Ela fez uma pausa.

— Sabe o que é o pior? Eu já fui apaixonada por esse trabalho. Quando entrei, achava que fazia diferença. Que ajudava pessoas a realizarem sonhos. Hoje... — ela deu de ombros — ...hoje eu sou apenas um número que aprova ou não aprova outros números.

Por que o acolhimento importa

Acolhimento não é sinônimo de afeto excessivo.

Acolhimento é o ato de fazer com que alguém se sinta visto, valorizado e seguro.

É simples. Mas não é comum.

Em ambientes corporativos, a ausência de acolhimento é quase invisível. Não há gritos. Não há conflitos abertos. Não há denúncias. Há apenas... vazio.

E o vazio é difícil de mensurar.

Por isso, muitas empresas ignoram. Focam em métricas tangíveis: vendas, prazos, eficiência. E quando algo dá errado, culpam processos, mercado, concorrência.

Raramente culpam a atmosfera.

Mas a atmosfera é tudo.

Silvia não deixou de produzir porque faltasse competência. Deixou de produzir porque faltava propósito. E propósito não surge de metas. Surge de pertencimento. De sentir que seu trabalho conecta-se a algo maior. De saber que, se você não estivesse ali, alguém sentiria falta.

Quando perguntamos a líderes se acolhem suas equipes, a maioria responde que sim.

Mas quando perguntamos aos liderados se se sentem acolhidos, a maioria responde que não.

O gap entre intenção e percepção é onde mora o problema.

Líderes acreditam que, porque não são hostis, estão acolhendo. Mas acolhimento exige ação. Exige pergunta. Exige tempo. Exige olhar além do

output e ver a pessoa.

Silvia precisava de uma conversa. De um "vi que você fez isso, e isso fez diferença". De um interesse genuíno em quem ela era, não apenas no que ela entregava.

Nunca teve.

E aos dez anos, tornou-se uma especialista em ser invisível.

Para refletir

Olhe para sua equipe. Ou para seus colegas. Ou para si mesmo.

Quantas pessoas estão fisicamente presentes e emocionalmente ausentes?

Quantas já desistiram, mas ainda aparecem?

O acolhimento não precisa ser grandioso.

Às vezes, é apenas perguntar: "Como você está?" — e querer saber a resposta.

Às vezes, é notar quando alguém muda. Quando o humor muda. Quando a postura muda.

Às vezes, é dizer: "Obrigado. Isso que você fez importou."

O custo de não acolher não aparece em relatórios.

Aparece em produtividade que não acontece. Em ideias que não são ditas. Em talentos que não florescem. Em pessoas que, como Silvia, acordam todas as manhãs com náusea e não sabem por quê.

Até que um dia, descobrem.

E quando descobrem, ou se apagam definitivamente.

Ou vão embora.

CAPÍTULO 7

TREINAR NÃO É DESENVOLVER

A história da empresa TechFlow

A TechFlow era uma empresa de tecnologia em ascensão.

Start-up com investimento de venture capital, escritório com design industrial, mesas de madeira recuperada, e um letreiro luminoso na recepção dizendo "Inovação é nossa cultura".

A diretoria decidiu investir pesado em desenvolvimento de liderança.

Contrataram uma consultoria renomada. Desenharam um programa de doze meses. Investiram cento e oitenta mil reais.

O programa incluía:

- Workshop de dois dias sobre inteligência emocional
- Curso online de gestão de conflitos
- Simulação de negociação com atores profissionais
- Mentoria com executivos de outras empresas
- Acesso a plataforma de microlearning com vídeos de cinco minutos
- Certificado de conclusão em moldura

Soava perfeito.

Era perfeito — no papel.

O que realmente aconteceu

Ana foi contratada para avaliar o impacto do programa.

Não a reação imediata. Não as notas de satisfação que os participantes deram no final do workshop — notas essas que eram sempre altas, porque ninguém critica empresa que pagou seu almoço e seu certificado.

Ana avaliou o impacto real. Três meses depois. Seis meses depois.

O que encontrou foi deprimente.

Dos trinta e dois líderes que participaram do programa, vinte e oito haviam "concordado totalmente" que o workshop foi "relevante" e "aplicável".

Mas, na prática:

- Vinte e quatro não haviam mudado nenhum comportamento mensurável
- Dezoito não haviam aplicado nenhuma técnica aprendida
- Doze haviam esquecido o conteúdo completamente
- Oito admitiram, em entrevista confidencial, que "não tinham tempo para aquilo"
- E três haviam piorado — sim, piorado — porque o programa lhes dera vocabulário novo para justificar velhos comportamentos tóxicos

Um deles, por exemplo, aprendeu o termo "feedback construtivo". E passou a usar a expressão antes de humilhar subordinados.

"Vou te dar um feedback construtivo", dizia. E então destruía a pessoa em público.

O vocabulário havia mudado.

O comportamento, não.

O problema do treinamento mecânico

A indústria de treinamento corporativo movimentava bilhões.

E grande parte desse dinheiro é desperdiçada.

Não porque os treinamentos sejam maus. Alguns são excelentes. Mas porque **treinamento, por si só, não transforma ninguém.**

A psicologia do aprendizado adulto nos ensina algo fundamental: mudança de comportamento requer três condições simultâneas.

1. Consciência.

A pessoa precisa entender que precisa mudar. Não intelectualmente. Profundamente. Aquela compreensão que vem de dentro, que causa desconforto, que não permite mais fingir.

2. Motivação.

A pessoa precisa querer mudar. Não porque a empresa mandou. Mas porque vê valor pessoal na transformação. Porque a mudança promete algo que ela genuinamente deseja: menos estresse, melhores relações, maior impacto, mais sentido.

3. Ambiente de suporte.

A pessoa precisa estar em um contexto que permita e reforce a nova forma de ser. Não adianta ensinar um líder a dar feedback positivo se a cultura da empresa pune vulnerabilidade. Não adianta ensinar escuta ativa se o CEO interrompe todo mundo em reuniões.

O programa da TechFlow falhou porque focou apenas no primeiro elemento — conhecimento — e ignorou os outros dois.

Ensinararam técnicas. Mas não criaram consciência genuína. Não exploraram motivação pessoal. E, crucialmente, não transformaram o ambiente.

Líderes voltaram do workshop inspirados. E no dia seguinte entraram no mesmo prédio, com os mesmos KPIs, com a mesma cultura de resultados a qualquer custo, com o mesmo chefe que gritava.

A inspiração durou quarenta e oito horas.

Depois, a realidade engoliu.

Desenvolvimento é outra coisa

Treinamento é evento.

Desenvolvimento é processo.

Treinamento transfere informação.

Desenvolvimento transforma identidade.

Treinamento responde à pergunta: "o que você precisa saber?"

Desenvolvimento responde: "quem você precisa se tornar?"

Ana, em seu trabalho como psicóloga organizacional, aprendeu que desenvolvimento humano efetivo exige:

Diagnóstico antes de solução.

Não dá para desenvolver alguém sem entender quem ele é. Suas forças, suas fraquezas, seus medos, seus padrões, sua história. O líder que grita pode precisar de treinamento em comunicação. Ou pode precisar de terapia para lidar com trauma de infância. O desenvolvedor que procrastina pode precisar de gestão de tempo. Ou pode estar deprimido.

Sem diagnóstico, toda solução é palpite.

Relação de confiança.

Adultos não aprendem de estranhos. Aprendem de pessoas em quem confiam. Um facilitador que passa oito horas no auditório e some não desenvolve ninguém. Desenvolvimento exige acompanhamento. Existe presença. Exige constância.

Espaço para o erro.

Mudança é desajeitada. Quem está aprendendo a liderar com empatia vai errar. Vai ser excessivamente duro em um dia, excessivamente mole em outro. Vai confundir escuta ativa com passividade. Se o ambiente não tolera imperfeição, a pessoa abandona a mudança antes que ela consolide.

Integração com trabalho real.

O melhor desenvolvimento acontece no trabalho, não fora dele. É na reunião difícil, no conflito real, na decisão complexa, que o aprendizado ganha vida. Coaching, mentoria, feedback imediato — essas são as ferramentas do desenvolvimento. Workshops são apenas pontos de partida.

O que a TechFlow deveria ter feito

Ana apresentou seu relatório à diretoria.

Foi uma reunião difícil.

Cento e oitenta mil reais é muito dinheiro. E admitir que foi mal gasto exige humildade que poucas diretorias têm.

Mas a CEO, para seu crédito, ouviu.

— Então o que propõe? — perguntou ela.

Ana respondeu:

— Antes de ensinar seus líderes a liderar melhor, a senhora precisa decidir se quer líderes melhores ou apenas líderes mais baratos.

— Como assim?

— A senhora investiu em treinamento. Mas a cultura ainda recompensa quem entrega resultado destruindo pessoas. Se um líder participa do workshop e volta sendo empático, mas é superado pelo colega que grita e cobra, qual mensagem ele recebe? Que desenvolvimento pessoal é hobby. Que resultado é o que importa. Que ser humano é secundário.

A CEO ficou em silêncio.

— Se a senhora quer desenvolvimento real — continuou Ana —, precisa começar pelo topo. A senhora precisa modelar. Precisa mudar métricas. Precisa incluir comportamento humano na avaliação de desempenho. Precisa proteger quem tenta ser diferente. E precisa ter paciência. Desenvolvimento leva anos. Não dois dias.

A CEO assentiu.

Não implementou tudo. Mas começou.

Começou a incluir "impacto na equipe" como critério de avaliação de líderes. Começou a fazer reuniões mensais onde pessoas podiam falar sem julgamento. Começou a reconhecer não apenas quem entregava, mas quem cuidava.

Levou dois anos.

Mas algo mudou.

Não drasticamente. Não magicamente. Mas genuinamente.

Porque, pela primeira vez, a empresa estava desenvolvendo pessoas.

Não apenas treinando funcionários.

Para refletir

Antes de enviar sua equipe para o próximo workshop, pergunte:

Qual problema estamos tentando resolver? E treinamento é realmente a resposta?

Se o problema for falta de conhecimento técnico, treinamento pode ajudar.

Se o problema for comportamento, cultura, liderança, engajamento — treinamento sozinho é como dar um mapa para alguém que não sabe nadar e jogá-lo no mar.

Informação não salva quem precisa de transformação.

E transformação exige tempo, relação, ambiente, e a coragem de começar pelo espelho.

CAPÍTULO 8

A GERAÇÃO QUE NÃO ACEITA MAIS SOFRER CALADA

A história de Julia

Julia tinha vinte e quatro anos quando entrou para uma consultoria de gestão.

Era sua segunda empresa. Na primeira, durara dezoito meses — tempo suficiente para perceber que promessas de "ambiente dinâmico" e "oportunidades de crescimento" escondiam quatorze horas diárias de trabalho, cultura de presentismo, e um sócio fundador que gritava com estagiários.

Ela saía sem outro emprego na mão.

Seus pais acharam loucura. "Na minha época, a gente aguentava", disse o pai. "Trabalho é assim mesmo."

Mas Julia não era da época do pai.

Ela pertencia a uma geração que, para bem ou para mal, não aceitava mais certos preços em silêncio.

Na nova empresa, as coisas pareciam diferentes no início. Horário flexível. Home office híbrido. Happy hour mensal. Canal no Slack para saúde mental.

Julia ficou animada.

Até perceber que a flexibilidade de horário significava "você pode começar às dez, mas esperamos que termine às vinte". Que o home office era flexível

apenas para quem tinha resultados excelentes — os demais, "precisavam estar no escritório para serem mais acompanhados". Que o happy hour era obrigatório. E que o canal de saúde mental era monitorado por RH.

A gota d'água veio em uma sexta-feira.

Julia terminara uma entrega complexa, havia trabalhado sessenta horas naquela semana, e estava exausta. Recebeu uma mensagem do gestor às dezoito trinta:

"Preciso que revise essa apresentação para segunda. Nada muito grande. Só ajustar alguns números."

Ela olhou para o arquivo.

Eram quarenta e oito slides.

Julia respirou fundo.

E, pela primeira vez na vida, respondeu algo que nunca imaginaria:

"Agradeço a confiança, mas não vou conseguir fazer isso no fim de semana. Preciso descansar. Podemos conversar segunda de manhã?"

A resposta do gestor demorou quarenta minutos.

"Entendo. Mas isso é importante para o time. Espero que repense."

Julia não respondeu.

Na segunda-feira, foi chamada para uma conversa.

Não era advertência formal. Era pior. Era aquela conversa de "preocupação com seu comprometimento". De "outros estão fazendo sacrifícios". De "estamos avaliando seu fit cultural".

Julia ouviu em silêncio.

E naquela noite, pediu demissão.

Não havia outro emprego. Não havia plano B. Apenas a certeza de que, se ficasse, perderia algo que não tinha nome, mas que sentia com intensidade crescente: a própria alma.

O que mudou

Julia não é uma exceção.

Ela é representante de uma transformação silenciosa que está ocorrendo nas organizações em todo o mundo.

A nova geração — chamem de Millennials, Gen Z, ou simplesmente de jovens que cresceram com acesso à informação — não é "menos trabalhadora". Não é "mais mimada". Não é "sem noção da realidade".

Ela é simplesmente menos disposta a pagar preços invisíveis.

Gerações anteriores aprenderam a separar trabalho de vida. A engolir a frustração. A achar que sofrimento no emprego era parte do pacote. Que "é assim mesmo".

Era mesmo?

Ou era apenas que não havia alternativa?

Quando não havia outro emprego, você aguentava. Quando não havia rede de apoio, você silenciava. Quando não havia vocabulário para nomear o que sentia, você achava que era loucura pessoal.

A nova geração cresceu vendo pais destruídos por empregos que nunca amaram. Viúvas emocionais de corporações que prometeram segurança e entregaram aposentadoria precoce. Pais presentes fisicamente e ausentes emocionalmente.

E decidi: não quero isso.

Não porque sejam preguiçosos. Mas porque são informados.

Sabem o que é burnout porque leram sobre isso. Sabem o que é assédio moral porque estudaram sobre isso. Sabem o que são direitos trabalhistas porque têm acesso à informação. E sabem o que é propósito porque, diferente de gerações que sobreviviam, eles buscam significado.

Propósito versus pagamento

Uma mentira comum sobre a nova geração é que eles não se importam com dinheiro.

Mentira.

Importam-se. Muito. Vivem em uma economia onde os preços subiram e os salários, na maioria das áreas, não acompanharam. Precisam de dinheiro.

Mas dinheiro não é suficiente.

Ana observou, em anos de consultoria, que a pergunta mais frequente entre profissionais abaixo de trinta anos não era mais "quanto vou ganhar?"

Era "para que estou fazendo isso?"

Propósito.

Não propósito grandioso, de salvar o mundo. Propósito pessoal: *meu trabalho importa? Ele faz diferença para alguém? Ele está alinhado com quem eu sou?*

Quando a resposta é não, a fidelidade acaba.

Não porque sejam desleais. Mas porque a lealdade para com algo que não faz sentido é uma forma de autoagressão.

Julia não saiu porque ganhava pouco. Saía porque, na noite em que recebeu a mensagem do gestor, percebeu que trabalhava para algo que não respeitava seus limites. E se ela mesma não respeitasse seus limites, ninguém o faria.

Saúde mental como prioridade

Outra característica da nova geração é a normalização da saúde mental.

Não é que tenham mais problemas psicológicos. É que falam mais sobre eles.

Para gerações anteriores, depressão era frescura. Ansiedade era falta de fé. Terapia era coisa de louco.

Para a nova geração, terapia é manutenção. Ansiedade é sinal de alerta. Depressão é doença, não vergonha.

E essa mudança de paradigma assusta organizações que nunca tiveram que lidar com humanidade real.

Empresas que dizem "aqui nós somos família" mas exigem que você cancele terapia para uma reunião.

Empresas que têm "dia do bem-estar" mas cobram entrega no mesmo dia.

Empresas que postam sobre saúde mental nas redes sociais mas demitem quem pede licença médica por depressão.

A nova geração vê a hipocrisia.

E, diferente de gerações que fingiam não ver, eles apontam.

O desafio para líderes

Liderar a nova geração exige algo que muitos líderes não desenvolveram: autenticidade.

Não dá mais para ser o líder heróico, invencível, distante. Não dá para esconder vulnerabilidade. Não dá para fingir que tudo está bem quando não está.

A nova geração não espera perfeição.

Espera verdade.

Eles não precisam de líderes que saibam todas as respostas. Precisam de líderes que façam as perguntas certas. Que admitam erros. Que mostrem que também são humanos.

Julia não queria um gestor que fosse seu amigo. Queria um gestor que não a mentisse. Que não dissesse "cultura de bem-estar" e exigisse sacrifício pessoal. Que não promettesse flexibilidade e punisse quem usasse.

A promessa falsificada é pior que a ausência de promessa.

Porque cria cinismo. E cinismo, uma vez instalado, não sai.

Para refletir

Se você é líder de pessoas abaixo de trinta e cinco anos, tente entender uma coisa:

Eles não querem menos trabalhar.

Eles querem trabalhar de forma diferente.

Com significado. Com limite. Com respeito. Com autenticidade.

E se sua organização não oferece isso, eles irão embora.

Não para a preguiça.

Mas para lugares onde possam ser inteiramente humanos.

E essa, talvez, seja a maior ameaça — e a maior oportunidade — que as empresas modernas enfrentam.

CAPÍTULO 9

CULTURA ORGANIZACIONAL NÃO É O QUE ESTÁ NA PAREDE

A história da Construtora Horizonte

A Construtora Horizonte tinha uma parede famosa.

No hall de entrada do escritório corporativo, uma parede de três metros de largura exibia, em letras de aço escovado, os valores da empresa:

**ÉTICA. RESPEITO. INOVAÇÃO. PESSOAS EM PRIMEIRO LUGAR.
EXCELÊNCIA.**

Cada palavra iluminada por spots de LED. Cada letra desenhada por uma agência de branding que cobrara sessenta mil reais.

Funcionários passavam por aquela parede todos os dias. Visitantes tiravam fotos. A empresa usava a imagem em relatórios anuais, apresentações para investidores, e posts nas redes sociais.

A parede era perfeita.

A empresa, não.

O que a parede escondia

Ana foi convidada a avaliar a cultura da Construtora Horizonte porque algo estranho acontecia.

Os números eram bons. Crescimento de quinze por cento ao ano. Projetos entregues no prazo. Reputação no mercado consolidada.

Mas o turnover silencioso era alarmante.

Não as demissões. As saídas voluntárias. Especialmente de mulheres. Especialmente de profissionais entre trinta e quarenta anos. Especialmente de pessoas que, segundo a avaliação de desempenho, eram excelentes.

Ana passou três meses na empresa.

Conversou com quarenta pessoas. Fez grupos focais. Observou reuniões. Analisou processos.

E descobriu o que a parede escondia.

ÉTICA na parede significava, na prática, que assédio moral de diretores era tolerado desde que os números fossem bons.

RESPEITO significava que você devia concordar com o presidente em reuniões. Discordar, mesmo com dados, era considerado falta de respeito — não com a pessoa, mas com a hierarquia.

INOVAÇÃO significava que funcionários eram incentivados a ter ideias, desde que nunca questionassem como as coisas já eram feitas.

PESSOAS EM PRIMEIRO LUGAR significava que pessoas vinham primeiro... nas palavras. Nas ações, projetos, prazos e lucros vinham primeiro. Pessoas eram "ajustadas" para caber.

E **EXCELÊNCIA** significava que trabalhar até tarde, cancelar férias, e adoecer em silêncio eram sinais de comprometimento.

A parede dizia uma coisa.

O corredor dizia outra.

A incoerência como doença

Incoerência entre discurso e prática não é apenas desonestidade.

É toxidade organizacional.

Quando uma empresa diz que valoriza pessoas mas trata funcionários como recursos descartáveis, cria uma doença silenciosa chamada **cínismo institucional**.

Funcionários aprendem, rapidamente, que as palavras não significam nada. Que valores são decoração. Que missão é marketing.

E quando aprendem isso, desligam.

Não necessariamente pedem demissão. Muitos ficam. Mas ficam céticos. Ficam desconfiados. Ficam protegidos.

Não compartilham ideias.

Não reportam problemas.

Não confiam em liderança.

Não se envolvem além do mínimo.

A organização perde algo invisível e precioso: a boa-fé.

E sem boa-fé, toda colaboração se torna transação.

O espelho quebrado

Ana apresentou seus achados à diretoria da Construtora Horizonte.

A reação foi previsível.

Defensiva.

— Nossa cultura é forte — disse o presidente. — Nossos resultados comprovam.

— Resultados comprovam eficiência — respondeu Ana. — Não comprovam saúde. Uma pessoa pode ter câncer e ainda correr maratona por algum tempo. Até que não possa mais.

— Você está dizendo que temos câncer?

— Estou dizendo que têm sintomas que, se ignorados, evoluem. E que a parede da entrada não é tratamento.

Houve silêncio.

— A senhora quer que tiremos a parede? — perguntou o diretor comercial, com sarcasmo.

— Quero que a parede reflita o que realmente acontece aqui. Ou que o que realmente acontece aqui reflita a parede. Uma das duas. O problema não é ter valores. É ter valores que ninguém vive.

Alinhamento real

Cultura organizacional não é o que está escrito.

É o que é permitido.

É o que acontece quando ninguém está olhando.

É o que acontece quando alguém erra.

É o que acontece quando alguém discorda.

É o que acontece quando os números caem.

É o que acontece quando ninguém importante está na sala.

Cultura é comportamento coletivo.

E comportamento é moldado por três forças:

1. O que é recompensado.

Não o que é dito. O que é de fato recompensado. Se a empresa diz que valoriza equilíbrio vida-trabalho mas promove quem trabalha aos domingos, a mensagem real é clara.

2. O que é punido.

Não formalmente. Informalmente. Quem é excluído? Quem não é convidado? Quem é olhado de lado? Quem é chamado de "não tem perfil"?

3. O que é tolerado.

Isso é o mais importante. O que a organização tolera define quem ela realmente é. Tolerar assédio moral. Tolerar discriminação. Tolerar desumanidade. Tolerar mentira.

O que você tolera, você autoriza.

E o que você autoriza, você se torna.

A reconstrução

A Construtora Horizonte não mudou da noite para o dia.

Mas começou.

Começou quando o presidente, após uma conversa particular e longa com Ana, admitiu algo que nunca admitira:

— Eu não sabia.

— Sabia o quê?

— Que as pessoas sentiam isso. Que eu era parte do problema. Que minha forma de liderar... feria.

Essa admissão foi o começo.

Não a solução. Mas o único começo possível: a verdade.

Eles reformularam os valores. Não as palavras — as palavras permaneceram. Mas os comportamentos associados a cada valor. O que "respeito" significava em prática. Como se manifestava. Como era medido.

Começaram a incluir avaliação de comportamento nos processos de promoção. Não apenas resultados. Resultados importavam. Mas como eram alcançados, também.

Demorou.

Um ano. Dois.

Algumas pessoas saíram — as que se sentiam confortáveis na cultura antiga. Outras chegaram — as que reconheceram sinceridade no esforço de mudança.

A parede permaneceu.

Mas agora, quando funcionários passavam por ela, alguns paravam.

E pensavam: *estamos tentando*.

E tentar, quando é genuíno, já é diferente de fingir.

Para refletir

Olhe para sua empresa.

Não para a parede. Para os corredores.

Para as conversas que acontecem no elevador.

Para as expressões nos olhos das pessoas nas reuniões.

Para quem fala. Para quem cala.

Para quem é promovido. Para quem é ignorado.

A cultura está ali.

Não no cartaz.

No ar que todos respiram.

E se o ar está tóxico, nenhum letreiro bonito vai curar.

CAPÍTULO 10

HUMANIZAR NÃO É SER FRACO

A história de Eduardo

Era gerente de operações em uma fábrica de autopeças.

Cinquenta e um anos. Trinta deles na mesma empresa. Começara como operador de máquina, subira escada por escada, e agora comandava quatrocentas pessoas em três turnos.

Eduardo acreditava em coisas simples.

Acreditava que ordem produzia resultado. Que hierarquia mantinha disciplina. Que proximidade excessiva com funcionários gerava confusão. Que líder deveria ser respeitado, não gostado.

Era um homem justo. Não corrupto. Não cruel. Não arbitrário.

Mas era distante.

Na fábrica, ele era conhecido como "Eduardo". Não "Eduardo, o chefe". Apenas Eduardo. E o nome, dito sem apelido carinhoso nem título formal, carregava uma distância que todos percebiam.

Ele conhecia os números de cor. Produção por turno. Taxa de defeito. Absenteísmo. Custo por unidade. Tempo de setup.

Mas não conhecia os nomes dos filhos dos supervisores.

Não sabia quem estava passando por divórcio. Quem tinha pai doente. Quem havia perdido a casa em enchente. Quem sonhava em fazer faculdade. Quem estava deprimido.

E, em sua lógica, não precisava saber.

"Isso é vida pessoal", dizia. "Aqui é trabalho."

A crise

Em agosto de um ano particularmente difícil, a fábrica enfrentou um problema sério.

Um lote inteiro de peças saiu com defeito. Quarenta mil unidades. Prejuízo estimado em dois milhões de reais.

A investigação apontou para um erro no processo de usinagem. O operador responsável, um homem chamado Sérgio, havia cometido uma falha procedural.

Sérgio tinha quarenta e três anos. Quinze de empresa. Histórico impecável. Nunca uma advertência.

O procedimento padrão era claro: erro grave, prejuízo milionário, advertência severa, possível demissão.

Eduardo convocou a reunião.

Sentou-se na cabeceira. Olhou para Sérgio, que estava pálido, de mãos trêmulas, com a esposa do lado — ela havia vindo de táxi quando soube.

— Sérgio — começou Eduardo —, você sabe o que aconteceu.

— Sei — respondeu Sérgio, com voz de papel.

— Você sabe as consequências.

— Sei.

Eduardo olhou para o papel na mão. O relatório técnico. Os números. O prejuízo.

E, pela primeira vez em trinta anos, fez algo que não estava no manual.

Perguntou:

— O que aconteceu com você, Sérgio?

Sérgio olhou para ele, surpreso.

— O quê?

— Não estou perguntando sobre a máquina. Estou perguntando sobre você. Você tem quinze anos aqui. Nunca errou assim. O que aconteceu?

Sérgio engoliu em seco.

Olhou para a esposa. Ela assentiu.

— Meu filho — disse Sérgio, e a voz quebrou. — Meu filho de dez anos. Ele tem leucemia. Diagnosticaram há três meses. Eu não dormi direito essa semana. Não durmo direito há meses. Eu... eu estava na máquina, mas minha cabeça estava no hospital.

Silêncio na sala.

Eduardo sentiu algo que não reconheceu imediatamente.

Era empatia.

Não a empatia teórica que se aprende em livros. A empatia visceral. A dor do outro entrando no próprio corpo.

Ele olhou para Sérgio e viu, pela primeira vez, uma pessoa.

Não um operador. Não um número. Não um recurso humano.

Um pai. Assustado. Destruído. Fazendo o possível.

A decisão

Eduardo não demitiu Sérgio.

Não porque a falha não fosse grave. Foi.

Mas porque, pela primeira vez, entendeu que pessoas não são máquinas. Que erro humano, muitas vezes, tem causa humana. E que justiça sem compaixão é apenas crueldade organizada.

Ele reorganizou o processo para que Sérgio fosse transferido temporariamente para uma área menos crítica, onde a exigência de

concentração fosse menor. Manteve o salário. Garantiu que Sérgio pudesse acompanhar o tratamento do filho sem perder o emprego.

E fez algo mais.

Visitou Sérgio no hospital.

Não como chefe. Como ser humano.

Levou uma cesta de frutas. Ficou vinte minutos. Não disse nada profundo. Apenas: "Estou aqui. Se precisar de algo, liga."

Sérgio chorou.

Eduardo também.

O resultado

O que aconteceu depois foi inesperado.

A notícia se espalhou pela fábrica.

Não oficialmente. Pelo corredor. Pela cantina. Pelos grupos de WhatsApp.

Eduardo, o distante, havia ido ao hospital.

Eduardo, o duro, havia chorado.

Eduardo, o chefe, havia dito "estou aqui".

Algo mudou na fábrica.

Não magicamente. Não da noite para o dia. Mas profundamente.

O absenteísmo, que vinha crescendo, estabilizou. A taxa de defeitos, que subira no trimestre anterior, caiu. Não porque processos técnicos mudassem. Mas porque as pessoas começaram a se importar mais.

Porque, pela primeira vez, sentiram que alguém no topo se importava com elas.

Sérgio voltou seis meses depois.

O filho estava em remissão. O tratamento funcionara.

E Sérgio, ao voltar, trouxe algo que nenhum programa de engajamento poderia comprar: lealdade.

Não lealdade forçada. Lealdade genuína. De quem sabe que a empresa esteve presente no pior momento da vida.

Eduardo não se tornou um líder perfeito.

Continuava distante, às vezes. Continuava exigente. Continuava acreditando em números.

Mas aprendera algo que nenhum curso de gestão lhe ensinara:

Humanizar não é ser fraco.

É ser corajoso o suficiente para ver a pessoa por trás da função.

É ser forte o suficiente para abrir mão da distância que protege.

É ser sábio o suficiente para entender que firmeza e empatia não são opostos.

Eduardo passou a fazer algo novo nas reuniões de produção.

Antes de falar de números, perguntava:

— Como vocês estão?

E esperava resposta.

Nem sempre vinha. Muitos ainda não confiavam. Alguns achavam estranho.

Mas aos poucos, as respostas começaram.

"Estou bem, obrigado."

"Minha mãe melhorou, obrigado por perguntar."

"Para falar a verdade, não estou muito bem. Posso conversar depois?"

E Eduardo, que passara trinta anos evitando conversas assim, descobriu que elas não atrasavam nada.

Ao contrário. Aceleravam.

Porque, quando você sabe como alguém está, pode ajudar. E quando ajuda, a pessoa produz mais. Não por obrigação. Por gratidão.

O que significa humanizar

Humanizar não é abandonar resultados.

É entender que resultados são consequência de pessoas saudáveis.

Não significa aceitar tudo. Não significa não cobrar. Não significa ser "mole".

Significa:

Ver.

Ver além do cargo. Ver a história. Ver a dor. Ver o potencial. Ver o medo.

Ouvir.

Ouvir o que é dito. Ouvir o que é omitido. Ouvir o tom. Ouvir o silêncio.

Cuidar.

Cuidar não é sinônimo de resolver todos os problemas. Cuidar é estar presente. É perguntar. É lembrar. É acompanhar.

Ser firme com amor.

Cobrar pode ser ato de amor quando vem de quem quer seu bem. A mãe que cobra que o filho estude não está sendo cruel. Está sendo cuidadosa. O líder que cobra excelência, mas demonstra que acredita na capacidade do liderado, não está sendo opressor. Está sendo professor.

A diferença está na intenção e na forma.

Cobrar para destruir é violência.

Cobrar para construir é liderança.

Para refletir

Você não precisa ser o líder mais carismático do mundo.

Não precisa ser terapeuta.

Não precisa ser amigo de todo mundo.

Não precisa saber resolver todos os problemas pessoais da sua equipe.

Mas precisa ser humano.

E ser humano, no contexto de liderança, significa uma coisa simples:

Não exigir de outros o que você mesmo não entrega.

Se você quer lealdade, seja leal.

Se você quer honestidade, seja honesto.

Se você quer cuidado, cuide.

Se você quer excelência, modele excelência.

Não em resultados apenas.

Em comportamento.

Em caráter.

Em presença.

A fábrica de Eduardo continua operando.

Os números são bons. Não espetaculares. Mas sólidos.

E, às vezes, quando Eduardo passa pelo chão de fábrica, algum operador o chama.

Não "senhor Eduardo". Apenas "Eduardo".

Mas agora o nome carrega algo diferente.

Carrega respeito.

Não imposto. Conquistado.

Porque Eduardo, aos cinquenta e um anos, aprendeu que a maior força de um líder não é a distância.

É a proximidade.

CONCLUSÃO

O que fica

Chegamos ao fim.

Não com fórmulas. Não com receitas. Não com promessas.

Com uma pergunta.

O que você vai fazer diferente amanhã?

Não por mim. Não por este livro. Não por sua empresa.

Por você.

Porque, no final das contas, tudo o que discutimos aqui converge para um único ponto: **a forma como tratamos uns aos outros no trabalho define não apenas nossas organizações, mas quem somos como seres humanos.**

Você passa mais tempo no trabalho do que com sua família.

Mais do que com seus amigos.

Mais do que com seus hobbies.

Mais do que consigo mesmo.

Se esse tempo é veneno, você envenena sua vida.

Se é nutriente, você a nutre.

Não há neutralidade.

Eu sou psicóloga organizacional.

Já disse isso no início. Mas agora você sabe o que significa.

Significa que passei anos no lugar onde a carne da organização é cortada. Onde decisões sobre pessoas são tomadas em salas fechadas. Onde a linguagem de negócios tenta, desesperadamente, tornar humanos em variáveis.

E descobri que não funciona.

Nunca funcionou.

Variáveis não criam. Não inovam. Não amam. Não permanecem. Não se doam.

Pessoas fazem isso.

E pessoas só fazem isso quando se sentem vistas.

Para líderes

Você tem poder.

Mais do que imagina.

A forma como olha para alguém na segunda-feira de manhã pode definir como essa pessoa se sente sobre si mesma a semana inteira.

A forma como responde um e-mail pode ser a diferença entre alguém dormir em paz ou acordar às três da manhã em pânico.

A forma como reage a um erro pode ensinar alguém a esconder falhas no futuro — ou a confiar em você para ajudar a resolver.

Seu poder é imenso.

Use-o com consciência.

Para profissionais

Você não é um número.

Não deixe que ninguém o convença disso.

Seu trabalho importa. Mas você importa mais.

Se o ambiente está te destruindo, você tem o direito de ir embora. De pedir ajuda. De dizer não. De proteger sua sanidade.

Não é fraqueza. É inteligência.

E, se você está bem, use sua posição para cuidar de quem não está.

Porque a corrente do cuidado é a única coisa que transforma organizações de dentro para fora.

Para empresas

O mundo mudou.

A geração que está chegando não aceita o preço que outras aceitaram. Não porque sejam menos resilientes, mas porque são mais conscientes.

Eles sabem que empresas são escolhas. Que trabalho é troca. Que lealdade precisa ser conquistada, não exigida.

As organizações que persistirem no modelo antigo — hierarquia rígida, distância emocional, resultados a qualquer custo — sobreviverão por algum tempo.

Mas não florescerão.

E, no mundo atual, sobreviver sem florescer é apenas morrer mais devagar.

A última história

Ana terminou este livro em uma noite de chuva.

Não em um escritório. Em casa. Com café frio na mesa e o som da chuva batendo no telhado.

Ela pensou em Ricardo, que chorou na entrevista. Em Fernanda, que desabava no banheiro. Em Roberto, que gritava porque tinha medo. Em Diego, que saiu sem plano B. Em Silvia, que se tornara móvel. Em Julia, que disse não. Em Eduardo, que aprendeu a ver.

Pensou nos corredores de hospital. Nas ligações de madrugada. Nos currículos amassados. Nas lágrimas contidas.

E pensou também nas vitórias.

Nos líderes que mudaram. Nas empresas que tentaram. Nas pessoas que, apesar de tudo, escolheram cuidar.

As empresas mudariam completamente se aprendessem a enxergar pessoas antes de enxergar funções.

Não é utopia.

É escolha.

Uma escolha que você pode fazer amanhã.

Olhe para a pessoa à sua frente.

Veja-a.

E pergunte, de verdade:

"Como você está?"

A resposta pode mudar tudo.

Fim

"As empresas mudariam completamente se aprendessem a enxergar pessoas antes de enxergar funções."

SOBRE A AUTORA

Ana Paula Veloso Martins é psicóloga organizacional com ampla experiência em recrutamento e seleção, desenvolvimento de lideranças, cultura organizacional e saúde mental no trabalho. Ao longo de sua carreira, atestou o quanto a falta de acolhimento e a desumanização dos processos custam caro às empresas — e decidiu colocar no papel o que nenhum relatório financeiro consegue mostrar.

Para palestras, consultorias e parcerias:

contato@anavelosomartins.com.br

@anavelosomartins